

La gestion des incertitudes dans les bases de plein air et de loisirs : le cas de l'estuaire de Seine

Lilian Pichot

Unité de recherche « Sport et sciences sociales » (EA 1342),
Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg
pichot@unistra.fr – 03 68 85 64 54 – 03 88 78 84 72

Julien Pierre

Unité de recherche « Sport et sciences sociales » (EA 1342)
Faculté des sciences du sport, Université de Strasbourg
julien.pierre@unistra.fr – 06 08 93 57 62

Sarah Mischler

Équipe de recherche septentrionale « Sport et société » (EA 4110)
Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique, Université de Lille 2
sarah.mischler@univ-lille2.fr – 06 10 14 55 89

territorial éditions

GROUPE TERRITORIAL

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63 - www.territorial.fr
Copyright Territorial Éditions - Reproduction interdite - Décembre 2014

Réf. Revue européenne du management du sport n° 44
Uniquement disponible par téléchargement sur www.territorial.fr
ou www.acteursdusport.fr

Résumé

Les bases de plein air et de loisirs (BPAL) s'apparentent à des espaces d'activités ludiques soumis à divers aléas que cet article se propose d'identifier. La pluralité des publics, des usages et des réappropriations possibles de ces lieux ouverts pose un double questionnement autour de la *source* et de la *gestion* des incertitudes dans les BPAL. Il s'agit d'une part d'identifier les différentes formes d'aléas qui rythment le quotidien des gestionnaires des BPAL. Il nous importe d'autre part de comprendre comment ces derniers tentent de réduire ces incertitudes voire d'en limiter les effets. Notre étude se focalisera sur un territoire précis, à savoir l'estuaire de Seine, qui a la particularité d'accueillir une douzaine de bases présentant des caractéristiques très différentes, à la fois en termes de superficie, d'activités proposées, de publics accueillis, de ressources financières ou encore d'attractivité touristique. Cette investigation permettra d'aboutir à une typologie des BPAL selon le degré de sportivité de l'offre et le public ciblé, le niveau de diversification des services et d'intégration des centres de profits.

Mots-clés

base de plein air et de loisirs, incertitude, activités de loisirs, usages, management

Abstract

The outdoor and leisure facilities marry on as spaces which offer the possibility of doing sports and leisure activities while being subjected to diverse uncertainties that this article suggests to identify. With consideration to the plurality of the uses and possible reappropriations of these spaces, this article asks a double question around the source and around the management of the observable uncertainties in the outdoor leisure facilities. On one hand it is a question of identifying and of classifying, the various forms of uncertainties which give rhythm to the everyday life of the actors of these spaces. On the other hand to understand how the managers gets around with the uncertainties, try to reduce them even to limit the effects. Our study will focus on a precise area, namely the estuary of the Seine, which has the particularity to welcome about fifteen BPAL presenting very different characteristics, at the same time in terms of surface, activities, publics, budgetary scale or touristic attractiveness. This study suggests a typology of the outdoor leisure facilities depending on the degree of sportivity and the public aimed, the degree of diversity of services and of benefits integration.

Key words

leisure facilities, uncertainty, leisure activities, practices, management

Faut-il voir dans l'augmentation régulière des consommations de services liés à la pratique sportive une propension des Français¹ à privilégier les loisirs sportifs pendant leurs vacances? Paradoxalement, malgré un pouvoir d'achat diminué depuis 2002 et le passage à la monnaie unique en Europe², les Français ont maintenu leurs dépenses sportives annuelles. La place que les publics accordent en particulier à leurs loisirs sportifs estivaux a dû vraisemblablement impacter les flux de consommation, mais dans quelle mesure les usages observables en matière d'activités de plein air sont-ils concernés? Il convient ici de distinguer les différents espaces d'activités de nature, en l'occurrence les espaces littoraux et leurs plages infinies, des bases de plein air et de loisirs (BPAL) délimitées et dotées de plans d'eau et de plages aménagées. C'est aux BPAL que nous allons consacrer cette réflexion. À certains égards, ces dernières présentent des ressemblances avec les espaces balnéaires; elles peuvent en effet être considérées comme des espaces ouverts, accessibles le plus souvent gratuitement, au sein desquels les flux d'utilisateurs et les usages mêmes des sites sont difficilement maîtrisables et prévisibles. Elles s'y apparentent dans le sens où les activités aussi bien nautiques que terrestres y sont souvent les mêmes; certaines bases, à l'image de celle de Pont-l'Évêque, poussant même la ressemblance jusqu'à aménager des plages de sable comme en bord de mer. Si l'afflux d'utilisateurs est une aubaine, leur hétérogénéité oblige les prestataires de services à rationaliser leur offre. Élus politiques et gestionnaires de bases doivent opérer des arbitrages et prioriser leurs actions. Dans ce contexte d'incertitude, quelles formes de gestion et quelles stratégies vont adopter les différentes parties prenantes (à commencer par les collectivités territoriales et les exploitants des BPAL)? Comment ces derniers peuvent-ils tout à la fois respecter une identité territoriale et satisfaire des demandes de consommations – variées et incertaines – d'activités de plein air?

- 1 Source : « La consommation des ménages en biens et services sportifs », in *Les chiffres clés du sport*, juin 2014, Ministère des Droits des femmes, de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. D'après les comptes nationaux de l'Insee, entre 2010 et 2011, la consommation des ménages en biens et services sportifs qui a augmenté de 2,9 % en valeur est supérieure à la consommation finale des ménages qui elle a augmenté de 2,4 % en valeur.
- 2 Selon le département des comptes nationaux de l'Insee, même si les ménages ont eu tendance à surestimer l'inflation parce qu'ils l'appréhendent à partir d'un petit nombre d'observations de prix qu'ils généralisent, les prix ont néanmoins progressé un peu plus vite sur les dix ans qui ont précédé l'euro et les revenus un peu moins vite, entraînant une dégradation du pouvoir d'achat des ménages. C'est aussi parce que leurs charges fixes (dont celles de logement) n'ont cessé d'augmenter, grevant leur pouvoir d'achat, que les ménages se sentent moins riches aujourd'hui. Au final selon l'Insee, le pouvoir d'achat du revenu disponible brut des ménages a augmenté de 1,7 % par an entre 2001 et 2010, contre 2 % en moyenne par an sur les dix années antérieures.

Il faut dire que les BPAL constituent des espaces aux appropriations plurielles: les usagers peuvent s'y rendre pour se baigner, manger, se promener, faire du sport, jouer, mais aussi pour se reposer. Ainsi, un seul et même espace devient le lieu d'investissements et d'appropriations particulières (Berthelot, 1992) qui n'étaient pas forcément planifiées *a priori*. Cette relative indétermination des acteurs et de leurs comportements apparaît comme une source majeure de l'incertitude que doivent affronter les gérants des bases, ce qui les place dans une situation de forte dépendance par rapport à leur environnement. Partant, nous souhaitons centrer notre raisonnement sur un double questionnement autour de la *source* et de la *gestion* des incertitudes

Encadré 1 – Méthodologie

Cette recherche s'intègre dans le cadre global des travaux du GIP Seine-Aval, un groupement d'intérêt public créé en 2003 par des partenaires publics et privés (essentiellement des collectivités territoriales) dans le but de mieux comprendre l'estuaire de la Seine* et d'en faire un atout touristique attractif. Un des pans de ces travaux consistait à réaliser un diagnostic socio-économique approfondi des bases de loisir et d'activité de pleine nature (Pichot, Pierre, Mischler, 2011). 12 bases du plus grand complexe estuarien du nord-ouest de la France ont ainsi été observées et analysées (voir carte ci-après): Jumièges, Bonneville sur Iton, Hénouville, Anneville-Ambourville, Montville, Brionne, Bédanne, Pont-Audemer, Cany-Barville, Varenne Plein-Air, Pont-L'Évêque et Léry-Poses. Si ces bases sont, pour l'essentiel, situées dans la région Haute-Normandie (Seine-Maritime et Eure), deux d'entre elles sont implantées dans le département du Calvados. Au total, 17 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des directeurs de base de plein air, des présidents pour les bases à statut associatif mais aussi avec des salariés et des éducateurs sportifs occupant la fonction de « *responsable technique qualifié* ». Les bases à statut associatif ont fait l'objet de plusieurs entretiens pour recueillir les propos à la fois du président et d'un salarié permanent. Le guide d'entretien utilisé pour cette enquête qualitative (voir tableau n° 1 en annexes) a été élaboré à partir des résultats d'une enquête exploratoire par questionnaire menée en amont (Évrard et Penel, 2011). Les caractéristiques et le positionnement des 12 bases plein air et de loisirs (BPAL) étudiées sont présentés sous une forme synthétique (voir tableau n° 2 en annexes).

(*) L'estuaire de la Seine s'étend sur 160 km, du barrage de Poses en amont jusqu'à la partie orientale de la baie de Seine. Il inclut le lit majeur du fleuve, notamment les berges et les zones humides connexes, et à l'aval la frange du littoral et la zone maritime proche (source: plaquette de présentation du GIP Seine-Aval).

à l'œuvre dans les bases de plein air et de loisirs. Il s'agit donc, d'une part, de saisir concrètement les différentes formes d'incertitudes observables au quotidien dans les BPAL, au-delà des imprévus dits classiques comme l'aléa météorologique par exemple. Nous souhaitons, d'autre part, comprendre comment les acteurs de ces bases, responsables associatifs et éducateurs sportifs dans certains cas, exploitants de sociétés privées dans le cadre d'une gestion publique déléguée, « jouent » avec ces différentes incertitudes, s'en accommodent, les anticipent voire les transforment en atout. Plus généralement, il convient d'expliquer le positionnement des BPAL en termes d'usages des activités sportives. Celles-ci sont-elles considérées par les gestionnaires pour ce qu'elles sont et représentent au nom d'une orthodoxie sportive fédérale historiquement constituée, ou bien sont-elles l'un des ingrédients du tourisme dans un contexte d'amplification sociale des loisirs sportifs s'inscrivant dans une économie localisée des services à la population (Téoros, 2009)?

Ces questions non limitatives trouvent des éléments de réponse grâce à l'analyse approfondie d'un territoire précis, à savoir l'estuaire de Seine, qui a pour particularité d'accueillir une douzaine de bases de plein air et de loisirs présentant des caractéristiques très différentes, à la fois en termes de superficie, d'activités proposées, de publics accueillis, d'attractivité touristique, de ressources financières ou encore de modes de gestion.

Localisation géographique des bases de plein air et de loisirs étudiées (départements de Seine-Maritime, de l'Eure et du Calvados)



Participant à l'activité touristique dans un contexte de transition économique et de développement territorial (Corneloup et Bourdeau, 2004; Bessy et Mouton, 2004), les BPAL contribuent à l'attractivité et à la structuration des territoires de l'estuaire de Seine par l'innovation récréative des produits commercialisés. Pour comprendre de quelles manières les gestionnaires des bases exploitent ces équipements s'adressant à la fois aux usagers locaux et aux touristes extérieurs, nous considérons la BPAL comme élément d'un ensemble territorial délimité. En lien avec le pouvoir politique de tutelle exercé par les collectivités territoriales qui fixent le cadre légal de son intervention et sa marge de décision, la BPAL est enjointe de commercialiser des activités et des services tout en préservant voire améliorant les ressources naturelles. À ce maillage politique au centre de l'approche systémique qui prend en compte les effets des contextes locaux, des cadres géographiques et culturels où se situent les organisations sportives (Augustin, 1995), il convient d'associer une analyse à l'échelle même de ces dernières pour décrypter leurs logiques d'action (Amblard et al., 2006; Corneloup et al., 2001) au cœur d'une offre touristique-sportive qui est portée le plus souvent par une délégation de service public. À une échelle méso-sociologique, l'analyse s'intéressera aux types d'acteurs – au sens d'organisations collectives (associations, entreprises, collectivités) – qui dirigent les BPAL et aux contextes d'actions, politique et démographique locaux au sein desquels elles interviennent. Aussi bien des facteurs exogènes à l'organisation (de type légal, économique, politique, culturel) que des facteurs endogènes de type structurel – parc d'équipements – ou dispositionnel – relatifs aux ressources humaines – déterminent la politique de services de l'organisation et contribuent à dynamiser l'offre de services du territoire.

Dépendantes de l'ordre politique local et des caractéristiques sociodémographiques d'un territoire, les BPAL construisent une offre de services fondée sur un potentiel de ressources humaines pour proposer des activités récréatives attractives. En conséquence, les BPAL mettent en œuvre des instruments de gestion – le marketing, la gestion des ressources humaines – construits autour d'activités récréatives et de services à consommer. L'analyse de ces ressources mobilisables dans le cadre de stratégies permet d'éclairer notamment la répartition du travail et le fonctionnement humain des organisations (Boussard, Maugeri et al., 2003). Nous nous attacherons ainsi à saisir ces outils de management ancrés sur le capital humain qui révèlent des logiques à la fois culturelles, économiques et de communication censées apporter une réponse satisfaisante aux incertitudes identifiées.

I • À la source des incertitudes

Les gérants des bases de plein air et de loisirs, tout comme les élus territoriaux, sont en permanence amenés à se questionner sur la qualité des services. En effet, ils tendent à rendre attractifs les espaces locaux et satisfaire les usagers. Les aménagements de l'espace entrepris ou espérés visent ainsi à optimiser la qualité de vie quotidienne des populations locales et à attirer plus occasionnellement des touristes dans un contexte de concurrence entre ces différents publics et entre les différents lieux de loisirs de l'estuaire de Seine. Les acteurs qui pilotent ces bases doivent régulièrement se remettre en question, adapter leur offre et composer avec différents registres d'incertitudes dont voici les principales.

A – La concordance des temps ou les aléas météorologiques

Il y a quelques années, les spécialistes chargés des prévisions météorologiques ont intégré à leur présentation ce qu'ils nomment un « *indice de confiance* ». L'apparition de ce coefficient de certitude prouve le caractère particulièrement instable, voire difficilement prévisible – en tout cas de manière précise et localisée –, des conditions atmosphériques (que l'on va appeler « météorologiques » pour plus de commodités). Cet aléa temporel permanent apparaît comme une source d'incertitude importante parce qu'incontrôlable pour les gérants des bases. Sans compter les effets néfastes de l'écosystème – « *notre plan d'eau souffre d'une prolifération d'algues urticantes et de la présence importante de canards porteurs de germes* »³ – qui rend incertaine l'ouverture aux activités nautiques chaque saison.

Bon nombre d'activités perdent de leur charme au fur et à mesure que tombent les gouttes de pluie. À Montville, les rares activités proposées se pratiquent exclusivement à l'extérieur, ce qui contraint le gérant à en interdire l'accès les jours de pluie et lui permet d'affirmer : « *Vous iriez faire du pédalo et manger une crêpe dehors quand il pleut ?* »⁴. Dans l'ensemble, pour répondre à une météorologie défavorable aux activités en plein air, l'offre d'activités alternatives indoor des bases de l'estuaire de Seine est paradoxalement relativement peu développée. Pour preuve, du côté de la base de Pont-L'Évêque (réputée pour son offre étoffée d'activités proposées), le fondateur et

directeur du groupe Duprat Concept (E14), propriétaire de cette dernière, reconnaît que l'offre d'activités est « *quasi nulle par mauvais temps* » et précise qu'« *il faut que l'on y travaille* ». Souvent, les prestations reposent sur des activités de plein air ; les espaces couverts étant rarement utilisés et encore moins conçus comme des produits de substitution. De même, à Jumièges, la quasi-intégralité des sports et loisirs présents sur le catalogue – golf, canoë, baignade, tennis, équitation, tir à l'arc, escalade – nécessite une météo clémente.

Pourtant, il faut se garder de croire que les incertitudes météorologiques nuisent systématiquement au planning des activités sportives et de loisir prévues. Toutes les bases ne sont pas nécessairement dépendantes de la pluie et du beau temps. La base nautique Risle-Seine de Pont-Audemer accueille exclusivement un club nautique. Composé de pratiquants passionnés et réguliers, ce club emprunte l'espace nautique quelles que soient les prévisions météorologiques. De même, du côté de la base d'Anneville-Ambourville où siège le club de voile éponyme, la pluie ne freine pas les ardeurs d'adhérents souvent intrépides, passionnés de voile. Avant toute autre considération, ce club fonde sa réputation et sa légitimité sur la qualité de l'apprentissage et la technicité dispensée en matière de navigation. L'incertitude météorologique pèse donc plus ou moins lourdement sur les BPAL selon leur positionnement, c'est-à-dire leur produit « phare » à destination d'une catégorie d'usagers. Néanmoins, il convient de nuancer notre propos en rappelant que le déroulement des activités nautiques par exemple est fortement susceptible d'être remis en cause, y compris dans les bases précitées, si le public accueilli est un groupe scolaire par exemple, pour garantir la sécurité des personnes. On comprend alors que tout se passe comme si l'incertitude liée à la météorologie touchait davantage le public présent au fur et à mesure que les activités proposées s'éloignent du caractère compétitif de la pratique. Pour le dire autrement, plus on est dans le loisir et/ou plus les usagers sont néophytes, plus la sensibilité aux aléas météorologiques est élevée. En somme, si elle est une réalité structurant la quotidienneté de certaines bases, la dépendance aux conditions météorologiques reste toute relative pour d'autres structures, *a fortiori* si elles accueillent des puristes fortement engagés dans la pratique sportive qui plébiscitent une météorologie extrême (temps venteux et pluies intenses) comme pour mieux faire apprécier leur dextérité, leur technicité et leur bravoure.

3 Le salarié permanent responsable de la BPAL de Brionne (E6).

4 Le gérant locataire de l'espace de plein air Hexagone de Montville (E13).

B – La diversité des publics et de leurs motivations, une source majeure d'incertitude ?

Eu égard à leur situation familiale, leur statut professionnel ou même leur niveau d'engagement actif, la pluralité des publics⁵ amenés à fréquenter une base de plein air est instructive de la diversité des motivations et des usages généra-teurs d'incertitude. De toute évidence, les attentes et modes de consommation des retraités promenant leur animal de compagnie ne sont pas nécessairement les mêmes que celles d'un groupe de jeunes enfants. Il semble néanmoins que la source de l'incertitude liée au(x) public(s) accueilli(s) est à chercher ailleurs. On la trouve plutôt du côté du degré de fréquentation des bases de plein air et de loisirs : l'ouverture au public sans réservation préalable (exception faite de quelques rares activités) produit, de fait, un aléa. Pour certaines bases, le gérant ne peut pas prévoir le nombre de visiteurs accédant au site à pied ou à vélo, ni le nombre de ceux qui stationneront leur véhicule sur le parking. Les exploitants s'interrogent perpétuellement sur le taux de fréquentation journalier et nombreux sont les gérants à affirmer qu'ils sont encore surpris par la hausse (ou la baisse) de la fréquentation. Ils expliquent que cette dernière ne saurait être anticipée par un quelconque algorithme scientifique alors même que leur propre expérience ne leur permet pas toujours d'estimer finement ni le taux de fréquentation ni les usages des lieux.

Ce constat effectué, précisons une fois encore que toutes les bases ne sont pas concernées de la même façon par cette incertitude quantitative (combien seront les visiteurs ?) mais aussi qualitative (à quelles pratiques vont s'adonner les usagers ?). Si certaines se focalisent sur les activités compétitives liées à la voile notamment (club de voile d'Anneville-Ambourville, base de Risle-Seine Toutainville, base nautique de Bédanne par exemple), d'autres, situées à proximité d'aires géographiques de villégiature, ont choisi essentiellement des services récréatifs sportifs et extra-sportifs accessibles au grand public sans aucune contrainte *a priori* (inscription, adhésion, etc.). C'est le cas au Lac de Caniel proposant « *autant d'activités gratuites que payantes ; il y en a pour toute la famille, toute l'année, pour tous les*

budgets »⁶, mais aussi à Léry-Poses, une base qui a « *une vocation sociale et cherche à proposer des activités de loisirs au moindre coût pour que le maximum de population y accède* »⁷. Si les bases gérées et utilisées essentiellement par un club nautique échappent en partie à cette règle, pour les autres qui ciblent le « tout-venant », le décalage entre la fréquentation estimée (voire espérée) et la réalité peut s'avérer important. Il impose aux gérants de s'adapter, d'appliquer les modalités contractuelles définies par la collectivité publique dans le cadre de la délégation, en particulier d'accepter des compromis sur la tarification des services, eu égard à l'obligation de remplir une mission de service public. Toute la difficulté réside ainsi dans une double contrainte ; celle fixée par la collectivité pour garantir par un prix bas ou la gratuité l'accessibilité à la BPAL et celle que s'inflige l'exploitant de commercialiser des services attractifs et rentables en minimisant les coûts d'investissement et de fonctionnement.

Cette indétermination relative à la fréquentation amène son lot de surprises, des conflits d'usages en particulier. À Jumièges, « *les pêcheurs et les kayakistes ont du mal à s'entendre ; la cohabitation est très dure. Les pêcheurs reprochent aux bateaux de trop s'approcher parce que ça fait peur aux poissons. Pour les pêcheurs, quand ça n'a pas mordu, c'est à cause des bateaux* »⁸. On pourrait penser qu'à Léry-Poses, une base qui accueille près de 3 000 pêcheurs, les conflits d'usages sont légion. Il n'en est rien tant les secteurs d'activités sont spatialement délimités : « *Les sportifs sont d'un côté et les pêcheurs sont des habitués pour la plupart. Les sportifs de haut niveau occupent les espaces spécifiques, les bassins d'aviron et de canoë-kayak ; le pédalo, c'est sur une zone précise du lac* »⁹. La segmentation spatiale est accompagnée d'un règlement distribué à chaque client : « *On a un règlement qui est très clair sur ce qu'ils peuvent faire, pas faire, où aller, ne pas aller* »¹⁰. Parmi les imprévus, la base de Varenne Plein air a par exemple déjà subi les intentions néfastes de certains publics des centres de loisirs de la banlieue rouennaise : « *Les jeunes nous ont détérioré les bateaux, ils ont vandalisé les caravanes du camping. Le soir même : pfffttt... retour chez eux ! Après une suspension de trois ans sur notre site, ils*

5 Les BPAL accueillent des personnes seules, des couples, des familles voire parfois des enfants suffisamment autonomes pour fréquenter seuls les sites de loisirs. On y trouve aussi des groupes scolaires, des clubs sportifs, des groupes de salariés bénéficiant des actions des comités d'entreprise, des commerciaux consommant les services annexes de restauration. Elles peuvent enfin accueillir des sportifs confirmés, des personnes adeptes de loisirs physiques, mais aussi des promeneurs, des personnes sédentaires.

6 Le directeur salarié du groupe Récréa, exploitant la base de plein air du lac de Caniel (E8).

7 Le chargé de mission salarié du syndicat mixte gérant la BPAL de Léry-Poses (E12).

8 Le directeur salarié de la BPAL de Jumièges gérée par l'UCPA (E10).

9 Le chargé de mission salarié du syndicat mixte gérant la BPAL de Léry-Poses (E12).

10 *Ibid.*

sont revenus cette année et ça s'est bien passé. Faut savoir qu'on a demandé à ce qu'il y ait des rondes de gendarmerie. On a des brigades spéciales de Dieppe qui circulent »¹¹. Les espaces de loisirs, récréatifs ouverts peuvent être pensés comme des espaces de droits et de liberté où les règles établies sont transgressées et où il est possible d'échapper aux codifications usuelles. C'est ainsi que les bases de plein air et de loisirs sont parfois assimilées à des non-lieux (Augé, 1992). En effet, à la différence du lieu « anthropologique » qui est un espace à travers lequel on peut lire l'organisation sociale où sont déterminées les manières de faire et d'être, le non-lieu n'implique et n'exige aucune relation sociale qui codifie des comportements. Le succès de fréquentation des BPAL tient pour partie à cette possibilité de s'emparer de lieux où les usagers en quête de liberté et rétifs aux interdits succombent au charme de se déplacer impunément.

C – Les incertitudes liées aux possibles appropriations des espaces

Il convient d'opérer une distinction relative à la fois aux activités plébiscitées par les usagers et aux types d'équipement permettant le déroulement de ces activités. Concrètement, il est des pratiques sportives – et des cadres de pratique – qui rendent pour ainsi dire impossibles les réappropriations et autres détournements d'usages. Autrement dit, les bases de plein air et de loisirs présentent des zones sectorisées sur lesquelles des types d'équipements et d'espaces induisent des usages spécifiques. C'est le cas d'un mur d'escalade artificiel par exemple. À l'inverse, une plage peut être le lieu où se mêlent des usages pluriels (repos, jeux de raquettes, sports de balle, châteaux de sable, etc.).

De la typologie des équipements sportifs établie par F. Vigneau (1998) se dégagent plusieurs observations. Les équipements sportifs par *destination* construits pour des activités spécifiques comme le golf, l'escalade ou le tir à l'arc, entre autres, ne laissent pas de place à l'improvisation et facilitent la gestion planifiée et programmée à l'avance. Il en va de même des aménagements sportifs par *adaptation* de sites naturels qu'une intervention de l'homme a permis de rendre propre à un usage sportif, comme l'adaptation du plan d'eau pour l'aviron en ligne. Par contre, des espaces naturels comme des sentiers et chemins le long des plans d'eau sont fréquentés,

domestiqués et transformés par des usagers pour en faire des circuits pédestres ou de VTC. De même des plages naturelles – des zones de sable et d'herbe – sont investies et réappropriées par des baigneurs et des pratiquants de beach-volley. Un sentier de promenade pédestre peut être le terrain de footings et être investi par les sportifs des clubs municipaux. Des espaces verts peuvent être occupés par des usagers locaux et des touristes de passage pour pique-niquer ou s'adonner à l'ultimate ou au cerf-volant. Cette appropriation parfois soudaine des lieux ou progressive selon les profils des usagers rend délicate une gestion maîtrisée des activités sportives et récréatives.

Au final, l'incertitude dépend ici de deux facteurs : le degré d'ouverture de la base à des publics variés, habitués et occasionnels (dont certains peuvent ne pas avoir de motivation préalable identifiée) et le degré de réappropriation possible spatiale des espaces d'activités sportives et récréatives.

D – La modalité de gestion et le territoire à l'origine d'incertitudes ?

La modalité de gestion des bases (délégation de service public ou non) engendre-t-elle une incertitude avec laquelle doivent composer les gérants des bases de plein air ? L'offre des activités proposée par les BPAL est étroitement liée à la réalité spatiale et géographique de la base d'une part ; à la nature de la relation contractuelle entre le gestionnaire et la collectivité d'autre part (ou, plus précisément, à la liberté d'action du gestionnaire vis-à-vis de la collectivité propriétaire de la BPAL). En effet, selon le mode de gestion de la BPAL, le gestionnaire dispose d'un pouvoir de décision plus ou moins important. Ainsi l'Hexagone Espace Loisir de Montville appartient à la mairie qui loue l'espace à un gestionnaire privé. Proposant un service assez sommaire avec son service de restauration rapide comme activité principale, le gestionnaire de cette base a tenté de pallier la baisse de son chiffre d'affaires en développant une nouvelle activité de restauration en intérieur. Mais contraint d'obtenir l'accord de la mairie, il n'a aucune marge de manœuvre ; d'ailleurs la mairie décline chaque année sa proposition de développement.

Différemment, la base de la Varenne plein air appartient à un syndicat intercommunal constitué par onze communes qui sont réparties sur trois communautés de communes différentes : Dieppe Maritime, Monts et Vallées et Varenne.

11 Le directeur salarié, éducateur sportif, de la BPAL de Varenne Plein Air (E16).

Par conséquent, les décisions prises concernant les orientations (politiques et stratégiques) de la base et la validation des projets sont tributaires des débats, des compromis et du temps nécessaire à l'accord des trois acteurs publics. De surcroît, le statut associatif de Varenne Plein Air ne favorise pas la rapidité de mise en œuvre des activités, le président étant peu présent et faiblement immiscé dans les affaires courantes de la structure. Ce sont en effet les salariés qui assurent le fonctionnement quotidien des activités. Pour prendre des décisions importantes, ils s'en réfèrent au bureau de l'association. Ici, la configuration associative formée d'un bipôle décisionnel – agents opérationnels et élus – et l'intercommunalité imposent un temps de décision assujéti au calendrier politique en déphasage avec le temps du pilotage gestionnaire : « *Le problème associatif, c'est qu'on est tributaire de gens de bonne volonté, qui nous manifestent un réel intérêt, d'un bureau, mais on n'a pas de pouvoir de décision, on n'a pas de pouvoir de proposition, les choses sont parfois longues à avancer, les élus ne se rendent pas compte de notre activité et de ce qu'elle implique* »¹². Pour le directeur salarié (E9) de la BPAL associative d'Hénouville (E9), contiguë à la Seine, « *même s'il y a une demande de plus en plus forte, on n'a pas franchi le pas d'accueillir des touristes fluviaux, car nos subventions publiques sont dirigées vers l'accueil de groupes scolaires* ».

Par ailleurs, il faut savoir que la durée des contrats de délégation de service public est une source d'incertitude non négligeable pour les gestionnaires des BPAL. Ces contrats sont limités dans le temps et ne sont pas systématiquement renouvelés avec le même gestionnaire, ce qui ne favorise pas le travail de fond ni des engagements structurels et durables (comme des investissements importants). À Jumièges-le-Mesnil, le contrat qui lie la collectivité propriétaire avec l'UCPA est réduit à deux ans quand des contrats classiques d'affermage sont en moyenne signés pour cinq ans. Tous les deux ans, le contrat de délégation de service public est remis en concurrence et le risque qu'il ne soit pas reconduit avec l'UCPA est bien réel. La direction de la BPAL souhaiterait, comme c'était le cas auparavant, un contrat d'une durée de 10 ans pour définir « *un projet d'avenir ambitieux* »¹³. La situation est similaire pour la base de Bédanne, gérée par un club de voile dans le cadre d'une délégation de service public depuis 10 ans qui a des projets de mise en place d'une structure d'hébergement : pourtant,

ce projet ne sera pas lancé avant la décision concernant la nouvelle délégation de service public de la base.

En somme, la fidélisation des usagers recherchée en permanence par les exploitants des BPAL ne peut qu'être espérée mais n'est jamais acquise, compte tenu des incertitudes conjoncturelles et structurelles relatives aux taux de fréquentation des bases, aux types d'usages des espaces de plein air ainsi qu'aux modes de gestion et aux possibilités d'actions des exploitants.

II • Gérer les incertitudes...

« *En Normandie, je ne vois pas comment faire de l'argent sur des activités plein air.* » Cette déclaration du gérant de l'UCPA (E10) en place sur la base de Jumièges soulève une évidence – la réponse possible aux conditions climatiques défavorables aux activités en plein air – et une interrogation : une BPAL, si elle répond à un cahier des charges stipulant une mission d'intérêt général à remplir par l'exploitant, a-t-elle vocation à proposer des activités sportives récréatives lucratives ? À y regarder de plus près, les questions se posent de savoir comment les gérants anticipent les perturbations météorologiques qui font varier la fréquentation de leur base. À défaut de pouvoir modifier les contraintes structurelles liées au mode de délégation de service public, les exploitants peuvent s'affranchir de certaines incertitudes conjoncturelles et déployer des dispositifs particuliers en adaptant leur offre de pratiques sportives et de loisir et en créant des offres alternatives.

A - ... par l'offre d'un « noyau dur » d'activités attractives et ciblées

Si une part de la fréquentation est inconnue d'une saison à l'autre, les BPAL peuvent compter sur le renouvellement quasi-systématique de courts séjours notamment de la clientèle de groupes scolaires. Les enseignants des écoles primaires et des collèges environnants ont tendance à réserver leur séjour d'une année à l'autre. Disposant d'un plan d'eau plus ou moins étendu, les BPAL offrent aux groupes scolaires la possibilité de leur faire pratiquer des activités nautiques traditionnelles : voile, kayak, planche à voile. La réservation anticipée des séjours scolaires représente un fonds de commerce dont les plus petites bases, notamment associatives, ne peuvent pas se passer. À tel point que l'accueil de classes scolaires hébergées peut représenter,

12 Le responsable des éducateurs sportifs de la BPAL de Varenne Plein Air (E17).

13 Un administratif, salarié permanent de la BPAL de Jumièges (E11).

comme à Anneville-Ambourville, jusqu'à 60 % des recettes annuelles de certaines BPAL. Limpide, la politique de cette BPAL est segmentée: « on loue l'ensemble de la structure aux groupes scolaires, aux centres de loisirs; les particuliers qui viennent en journée n'ont pas le droit de rentrer dans la structure, mais ils ont à leur disposition un vestiaire complet extérieur et une tente pour s'abriter et manger au sec au cas où... »¹⁴.

De nombreuses bases sont identifiées, connues et réputées pour proposer un produit « phare », une activité « locomotive » attractive, en prise sur le plan d'eau le plus souvent: l'espace baignade et la plage à Jumièges ou Léry-Poses, le pédalo à Montville, le jet-ski et la tyrolienne géante au-dessus du lac à Pont-L'Évêque, le téléski nautique à Caniel, le wakeboard à Toutainville, le kayak de mer et la goélette à Hénouville ou encore les activités de voile à Anneville-Ambourville, Hénouville, Bédanne et Varenne. Mais par-delà l'identité de la base revendiquée et affichée grâce à la promotion de produits « vedettes », les BPAL à faible budget et le plus souvent à statut associatif ou municipal, renforcent leur positionnement sur leurs activités sportives initiales – le nautisme – et tendent à se spécialiser. En effet, les bases précitées ainsi que la base de Brionne privilégient les activités nautiques à destination des groupes scolaires, usagers récurrents correspondant au fonds de commerce de ces bases, et dont le déroulement est favorisé par des plans d'eau de superficie importante. Non seulement, elles perpétuent la tradition d'encadrement et de formation des groupes scolaires lors de courts séjours pour l'apprentissage des activités voile, mais elles se placent aussi comme organisatrices d'événements fédéraux, soutenus par la ligue voire la Fédération française de voile (FFV), à l'instar de la BPAL d'Anneville-Ambourville qui accueille pour ses compétitions « des férus de voile sportive, des Belges et des Anglais qui viennent chez nous »¹⁵. L'organisation d'événements, de compétitions nautiques, de championnats de France est donc la conséquence du label décerné aux écoles de voile créditées de résultats sportifs significatifs – c'est le cas des BPAL d'Anneville-Ambourville et de Bédanne – mais aussi un bon moyen d'obtenir des subventions. Les ressources financières obtenues sont réinvesties dans du matériel et dans le recrutement de personnels qualifiés, garants de prestations de qualité.

B - ... par la diversification maîtrisée de services alternatifs

« On a énormément de mal à associer le tourisme et le sport »¹⁶. Derrière cette déclaration sont dissimulés plusieurs traits caractéristiques de l'activité et des positionnements des BPAL. Le président du club de voile d'Anneville-Ambourville met ici en exergue la difficulté d'infléchir la tradition de pratique du club marquée par le nautisme à laquelle est attachée la centaine d'adhérents. Une posture qui rappelle les réticences de certains présidents de clubs à modifier la politique qu'ils ont fortement et patiemment contribué à élaborer (Martel et Rey, 2001; Martel et Furt, 2009). Plusieurs BPAL ont en effet une réputation de clubs de voile de compétition. À Bédanne, le responsable technique présente le club de voile comme « le 5^e club au classement des clubs français en termes de résultats; nos adhérents participent au championnat du monde, au championnat d'Europe, au championnat de France donc ça nous ramène pas mal de points en termes d'image »¹⁷. De même, le ski nautique est la marque de fabrique du club nautique de Risle Seine Toutainville qui ne compte pas moins de 450 licenciés, dont un tiers de pratiquants assidus.

Par-delà leur sport favori, les dirigeants des bases sous-entendent aussi qu'il est difficile d'intégrer dans l'offre des services qui relèvent d'autres filières économiques, la filière touristique par exemple, parce qu'elles exigent d'autres compétences. Tout se passe comme si le club sportif de la BPAL et son appartenance fédérale faisaient d'elle un isolat difficilement compatible avec des prestations de services récréatifs. Le dirigeant du groupe Duprat Concept (E14) à la tête de la base de Pont-L'Évêque au sein de laquelle se trouve un restaurant, affirme que les prestations périphériques sont indispensables mais sous conditions: « L'année prochaine, y aura un vrai restaurateur avec un vrai restaurant; je vais trouver un mec qui paiera même un loyer extrêmement modeste mais qui saura animer... un vrai lieu de vie quoi! Moi la restauration, c'est pas mon métier. Ici nos métiers ce sont deux choses: d'abord la partie sportive, parce que le sport c'est un entraînement destiné à la compétition, c'est lié à une pédagogie, à un apprentissage; et puis la partie événementielle et le loisir; ce sont des métiers à part entière ». La diversification des activités et des services se heurte ainsi autant aux volontés politiques des décideurs qu'à la possibilité de détenir les ressources humaines en interne. Cette diversification implique aussi

14 L'éducateur sportif salarié permanent de la BPAL d'Anneville-Ambourville (E2).

15 Le président de la BPAL d'Anneville-Ambourville (E1).

16 Le président du club nautique de Risle Seine Toutainville (E15).

17 Le directeur salarié de la BPAL de Bédanne (E3).

lors du lancement des ressources économiques supplémentaires en cas d'externalisation.

On identifie ici deux types de bases. D'abord celles dont l'activité se focalise sur une discipline nautique donnée et attire des sportifs réguliers licenciés du club local la plupart du temps. Les gérants de ces dernières se satisfont en règle générale de leur offre et n'entendent pas nécessairement la développer, même si la diversification des services proposés contribuerait à limiter les incertitudes. Finalement, ces bases-là sont peu assujetties aux incertitudes puisqu'elles accueillent des passionnés assidus qui pratiquent quelle que soit la météo. D'autres bases ont pris le parti de développer une activité reposant davantage sur le grand public. En cas de mauvais temps, ces BPAL proposent des activités de substitution, terrestres et abritées, en direction des scolaires notamment : des activités autour de la voile agrémentées de supports pédagogiques fournis par la Fédération française de voile, relatives à la connaissance des vents, des nœuds, au milieu aquatique. Cette offre alternative est conditionnée par l'existence d'infrastructures d'accueil et d'activités récréatives (salles de réunion, de jeux...) intégrant des activités ludosportives, des loisirs complémentaires tels que le tennis de table, le cirque ou encore le tir à l'arc sous préau. Les équipements innovants, dans leur conception architecturale et dans leurs utilisations multiples, de type indoor, en particulier les espaces sportifs ludiques et récréatifs couverts et non clos comme le « *préau sportif* » (Baslé, 2000), constituent des services additionnels et permettent de répondre aux divers profils d'utilisateurs et usages sociaux. En termes de marketing territorial, ces bases s'efforcent d'innover et de monter des événements hybrides, à caractère touristique et sportif, qui conjuguent les attraits d'un site et de sa région et les atouts d'activités ludiques et sportives, stimulantes et accessibles. Ces événements attractifs permettent d'accroître la notoriété d'un site, d'un territoire, son rayonnement à l'échelle d'une région et de créer une identité « monnayable » sur le marché du tourisme aux yeux non seulement des acteurs de l'économie locale potentiellement acheteurs de prestations, mais aussi des pouvoirs publics dans le cadre de contractualisations pluriannuelles réévaluées à l'aune des bilans d'activités des BPAL.

C - ... par l'intégration de centres de profit ?

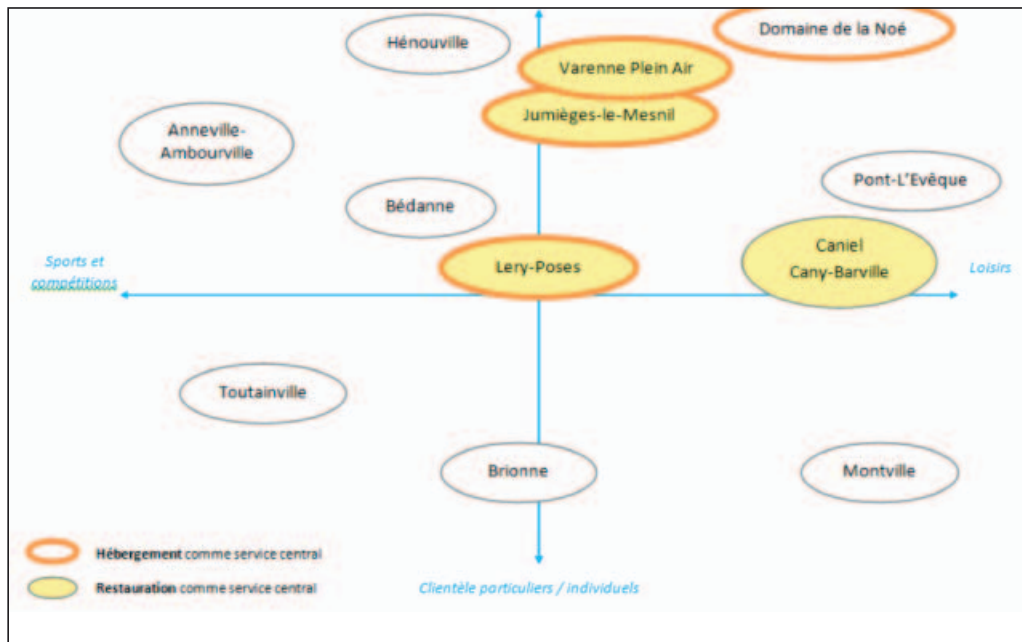
La diversification des services peut aller jusqu'à intégrer la restauration et l'hébergement, à destination d'une clientèle de groupes et de particu-

liers. En offrant ces services complémentaires, les bases peuvent gagner en attractivité et attirer des touristes par l'intermédiaire d'agences de voyages, accueillir des groupes pour des séjours sportifs, des familles pour quelques jours, des séminaires d'entreprise à l'image de la base de Caniel gérée par le groupe Récréa et dont le projet est d'installer des cottages. Par conséquent, l'incertitude liée à la fréquentation de la base peut être réduite du fait de la réservation anticipée de certains types d'usagers, en particulier des touristes. Mais les gérants de ces BPAL doivent néanmoins composer avec une situation paradoxale : étoffer l'offre de services en proposant des solutions d'hébergement et de restauration permet certes de réduire certaines incertitudes pour les raisons que l'on vient d'évoquer ; mais en même temps, il faut garder à l'esprit que ces services complémentaires génèrent de fait d'autres incertitudes et ne s'avèrent pas constituer une solution miracle. À Caniel, le groupe Récréa réalise 60 % du chiffre d'affaires de la BPAL par l'intermédiaire de l'activité brasserie-restauration et du bowling. La restauration rapide à proximité des aires de pratiques sportives ou même une brasserie constituent des exemples de réussite économique garantie (exemples : Montville et Jumièges occasionnellement). Le propos du directeur du site de Jumièges (E10), sans équivoque, est symptomatique d'une démarche commerciale : « *Voilà, l'objectif c'est d'attirer des gens par des activités payantes ou gratuites et puis après avoir un pôle de vente. Là, je reprends le principe de toutes les structures touristiques que ce soit en Tunisie ou à Cuba, l'intérêt c'est de faire venir sur le pôle de vente donc faire une animation à côté du bar plage* »¹⁸. Dans les BPAL étudiées se côtoient des activités gratuites et payantes, des activités à vocation ludosportives, des activités de promotion et des activités rémunératrices. D'un point de vue stratégique, les exploitants des bases gèrent donc un portefeuille d'activités plus ou moins rentables (certaines non rentables comme le jet-ski ne constituant qu'un produit d'appel pour permettre à d'autres comme les pistes de luges d'été de dégager des bénéfices) et qui permettent d'attirer des publics variés (Lorgnier, 2012).

Malgré tout, l'intégration systématique de centres de profit qui renvoient à d'autres filières économiques et d'autres savoir-faire peut générer une concurrence négative au détriment d'une synergie collaborative des acteurs du tourisme local. La concentration en un même site peut obstruer l'activité provenant des « apporteurs d'affaires »

18 Le directeur salarié de l'UCPA qui gère la BPAL de Jumièges en délégation de service public (E10).

Représentation typologique des 12 bases de plein air et de loisirs de l'estuaire de la Seine



situés aux alentours dans la zone de chalandise : « Moi je n'ai pas intérêt à vouloir faire de l'hôtellerie ou de la restauration haut de gamme ici ; il y en a qui le font très bien à côté et ils me ramènent du monde pour des activités occasionnelles »¹⁹ (E14). Le maillage territorial et la mutualisation des ressources peuvent concerner aussi bien les grosses structures que les petites BPAL à statut associatif. Des produits hybrides de type « pack touristique » (activités voile ou ski nautique combinées avec parcours d'aventure en forêt) restent attractifs et profitent aux acteurs économiques de la chaîne hôtelière et sportive. À ce stade de la réflexion, la représentation graphique suivante d'une typologie des BPAL de l'estuaire de la Seine expose leur positionnement différencié autour de domaines d'activités privilégiés.

La partition visualisée ici s'ordonne autour de la modalité sportive – compétition *versus* loisirs – développée par les BPAL d'une part, et des clientèles ciblées prioritairement – individuels *versus* groupes – d'autre part. Les services périphériques comme les centres de profit de type restauration et hébergement apparaissent aujourd'hui comme des variables d'ajustement qui tendent à devenir de plus en plus structurants des types d'activités proposées par les BPAL et des profils des usagers.

D - ... par la flexibilisation et la polyvalence de personnels qualifiés

Le choix des BPAL en termes d'organisation et de gestion des ressources humaines est révélateur de leur positionnement. Si les bases sont unanimes pour reconnaître la nécessité de tendre vers les compétences variées des salariés capables d'assumer la gestion quotidienne administrative, l'encadrement des activités sportives, la commercialisation des services proposés, les pratiques de gestion des ressources humaines font apparaître une démarcation entre deux groupes de BPAL.

Enclavées géographiquement, isolées et ne bénéficiant pas de fortes densités de population, des BPAL sont avant tout centrées sur les activités nautiques – Anneville-Ambourville, Bédanne, Brionne, Hénouville, Varenne Plein Air²⁰ – ont recruté en priorité, à partir du dispositif public des emplois aidés, des responsables techniques qualifiés, dotés de propriétés sportives, diplômés d'un brevet d'État en voile pour l'encadrement des groupes, scolaires et individuels. Quand elles ne l'ont pas encore réalisé pour des raisons budgétaires, ces bases projettent de former des petites équipes de salariés composés de personnels administratifs. Ainsi, la BPAL d'Anneville-

19 Le dirigeant salarié de l'entreprise Duprat Concept à la tête de la BPAL de Pont-L'Évêque (E14).

20 Le responsable des activités de Varenne Plein Air témoigne : « Je m'occupe de recruter les moniteurs l'été, 10 personnes chaque année ; le recrutement est difficile, les saisonniers professionnels, il y en a assez peu sur le marché du travail et il a fallu que je recrute sur leboncoin.fr » (E17).

Ambourville a pour objectif d'embaucher un second brevet d'État voile après avoir recruté une secrétaire administrative.

Fortes d'une situation géographique favorisant leur accessibilité par un grand nombre de visiteurs, de touristes (Callède et Menant, 2007), d'autres bases ont opté pour la diversification des services – Jumièges, Caniel, Léry-Poses et Pont-L'Évêque – et ont favorisé le recrutement de personnels qualifiés (diplômes bac+2 à bac+5) dotés de compétences managériales, chargés de la gestion, du développement et de la commercialisation des activités. Enfin, les bases gérées par une seule personne (Le Domaine de la Noé à Bonneville-sur-Iton) ou un couple de gérants (l'Hexagone Espace Loisir de Montville) sont conduites pour les diverses fonctions d'information, d'accueil, de gestion administrative et de commercialisation, à adopter un mode de gestion artisanal : « *on pioche dans le personnel de la communauté de communes et on n'a pas de site internet propre, les informations sont reliées au site de la mairie* »²¹. Ces bases ne proposent quasiment pas d'activités sportives nécessitant réglementairement un encadrement qualifié ; tout au plus, elles s'appuient sur les routines, les apprentissages antérieurs, sur l'expérience d'encadrement de vacataires et font valoir un mode de fonctionnement coutumier où les expériences forment le « *bon sens gestionnaire* » (Bauger et Pichot, 2004). S'inscrivant pleinement dans un système touristique localisé (Marcelpoil et Perret, 1999), les BPAL définissent et contrôlent leur développement en fonction des ressources, des dispositions professionnelles et des compétences partagées localement, visant par-là à produire des services et des activités touristiques spécifiques et génériques (Corneloup, 2009).

Conclusion

Outre les traditionnels – et redoutés – aléas météorologiques qui rythment l'activité quotidienne des bases de plein air et de loisirs de l'estuaire de Seine, nous avons souligné à quel point la diversité des publics accueillis et la variabilité de leurs motivations complexifient toutes formes de programmation des activités et imposent aux acteurs des bases des stratégies d'adaptation permanentes. Ce constat concerne surtout les bases ouvertes à des publics variés, à la différence de celles accueillant des licenciés d'un club de voile par exemple, moins touchées par les incertitudes évoquées. Il se renforce dans la mesure où

certaines espaces font l'objet de réappropriations plurielles de la part des usagers.

L'incertitude liée au positionnement géographique – la Normandie – peut donner lieu à une gestion anticipée des risques de déperdition de la fréquentation à la fois par des activités récréatives de substitution dans des infrastructures couvertes mais aussi par l'intégration maîtrisée d'autres activités économiques complémentaires comme les services de restauration et d'hébergement. Il faut cependant rappeler que cette diversification de l'offre reste contrainte, d'abord parce que certaines bases sont situées sur des espaces naturels qui imposent des prérogatives et fixent des interdictions ; ensuite parce que certains clubs nautiques qui gèrent les BPAL n'ont pas nécessairement les ressources pour développer de nouveaux services extra-sportifs. D'autres techniques permettent de s'affranchir des risques liés aux incertitudes comme le fait de recruter – autant que faire se peut – du personnel qualifié polyvalent et capable de gérer différentes fonctions (accueil, animation, réparation, commercialisation...).

Cela étant dit, il faut se souvenir que, si dans la majorité des cas, les responsables des bases réussissent à effacer, sinon à réduire l'incertitude, ils n'y parviennent pas systématiquement. La rareté des ressources de personnels qualifiés en Normandie (qui privilégient d'autres littoraux où le taux d'emploi durable est plus élevé) renforce les difficultés de gestion et de développement des bases dans cette zone géographique pluvieuse de la France. Et dans la plupart des bases, l'incertitude est telle qu'un certain nombre de questions lancinantes se (re)posent chaque année : la base pourra-t-elle ouvrir ? Pourra-t-on tenir la saison entière ? Comment réaffecter le personnel saisonnier habituellement dédié aux activités nautiques si le plan d'eau est impraticable ?

En matière de marketing territorial, le cas présenté des BPAL de l'estuaire de la Seine rappelle que les usages que font les gestionnaires des bases du territoire participent à l'identité territoriale. La prise en considération des publics est un élément de définition incontournable non seulement de l'activité gestionnaire, mais aussi du territoire comme instrument et ingrédient du rayonnement du projet politique local. L'innovation dans les services participe pleinement de l'économie touristique et de l'attractivité des territoires auxquelles contribuent les exploitants des bases dans le cadre de la gestion déléguée (Marsac et Penel, 2010). Autant d'objectifs parasités par des aléas physiques et humains qui rendent peu monotone la fonction de responsable de ces bases. L'incertitude ambiante incite les exploi-

21 Le directeur-régisseur, fonctionnaire territorial, gérant la BPAL du domaine de La Noé (E5).

tants à privilégier des pratiques d'intelligence économique non exclusivement économiques (Richet, Soulé et Durand, 2009), à la recherche concertée d'activités, de services et d'équipements innovants. Cette recherche soulève aussi les enjeux futurs liés à la recomposition de l'action territoriale, privée et publique, au moment où les dettes publiques de l'État et des collectivités territoriales renforcent leur désengagement, et plus généralement les logiques des acteurs territoriaux de type *bottom up*.

Bibliographie

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (2006). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris. Seuil.
- Augé, M. (1992). *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*. Paris. Seuil.
- Augustin, J.-P. (1995). *Sport, géographie et aménagement*. Paris. Nathan Université.
- Baslé, G. (2000). Contribution à une analyse prospective des équipements sportifs publics en France. *Revue Européenne de Management du Sport*. n° 3, 35-66.
- Bauger, P., Pichot, L. (2004), La professionnalisation de la gestion des loisirs sportifs de pleine nature: le cas du tourisme sportif en Alsace. *Revue Européenne de Management du Sport*. n° 12, 145-171.
- Berthelot, J.-M. (1992). Éléments pour une sociologie des espaces corporels. Dans Michon, B. et Faber, C. (dir.), *Corps, espaces et pratiques sportives*, Laboratoire APS & Sciences sociales, avec le concours du conseil scientifique de l'université Marc Bloch de Strasbourg, 47-65.
- Bessy, O. et Mouton, M. (2004). Du plein air aux sports de nature. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux. *Cahier Espaces*. n° 81, 13-29.
- Boussard, V., Maugeri, S. (dir.) (2003). *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*. Paris. L'Harmattan.
- Callède, J.-P., Menant, A. (2007). *Les logiques spatiales de l'innovation sportive*. Bordeaux. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Corneloup, J., Bouhaouala, M., Vachée, C. & Soulé, B. (2001). Formes de développement et positionnement touristique des espaces sportifs de nature. *Loisir et société/Society & Leisure*. Vol. 24, n° 1, 21-46.
- Corneloup, J. et Bourdeau, P. (2004). Les sports de nature. Entre pratiques libres, territoires, marchés et logiques institutionnelles. *Cahier Espaces*. n° 81, 117-124.
- Corneloup, J. (2009). Système culturel localisé et gestion des stations touristiques. Dans Ferreol G., Mamontoff A.-M., *Tourisme et société*. EME Éditions, 122-146.
- Évrard, B., Penel, G. (2011). Les bases de loisirs entre reconversion industrielle et terrain de jeu: Modes de gestion des bases de plein air et de loisirs en Haute-Normandie. Dans Sirost, O., Évrard, B., Féménias, D. (dir.), *Usages et modes de gestions des Bases de Plein Air et de Loisirs*, rapport d'étude non publié, Projet SEQUANA pour le Groupement d'intérêt Public Seine Aval, 71-108.
- Lorgnier, N. (2012). Stratégies de croissance de l'offre et différences statutaires: le cas des bases nautiques de la Côte d'Opale. *STAPS*. n° 95, 43-53.
- Marcelpoil, E., Terret, J. (1999). Le poids conceptuel des districts industriels dans la construction des territoires. Dans Gerbaux F. (dir.), *Utopie pour le territoire: cohérence ou complexité?* L'Aube, La Tour d'Aigues, 15-34.
- Marsac, A., Penel, G. (2010). La délégation de service public: une mutation culturelle et une segmentation à opérer. *Jurisport*. n° 100, 42-45.
- Martel, L., Furt, J.-M. (2009). Le salarié entrepreneur: mutation de la relation de travail dans une très petite organisation sportive. Le cas d'un club de voile. *Revue Européenne de Management du Sport*, n° 25, 32-42.
- Martel, L., Rey, D. (2011). Les sports nautiques en Corse: quelles visions? Dans Terret, T. (dir.), *Histoire du sport et géopolitique*. Paris. L'Harmattan, coll. « Espaces et temps du sport », 203-220.
- Pichot, L., Pierre, J., Mischler, S. (2011), Diagnostic socio-économique des bases de loisirs et de plein air de l'estuaire de la Seine. Résultats de l'enquête qualitative, Équipe de recherche « Sciences sociales du sport » (EA 1342), Faculté des sciences du sport de l'université de Strasbourg, Équipe de recherche septentrionale « Sport et société » (EA 4110), Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique, université de Lille 2, 75 p.
- Richet, C., Soulé, B. et Durand, C. (2009). L'approche économique de la délégation de service public à l'épreuve des faits: le cas des complexes aquatiques. *Revue Française de Gestion*. Vol. 5. n° 195, 43-53.
- Vigneau, F. (1998). *Les espaces du sport*. Paris. PUF.
- Téoros (2009). « Introduction ». *Tourisme, sport et développement*. Enjeux et interdépendances, n° 28(2).

Annexes

Tableau n° 1 :
Guide d'entretien des gérants et salariés des bases de plein air et de loisirs (BPAL)

Présentation et historique de la BPAL	Fonction du répondant et trajectoire professionnelle	Gestion des ressources humaines et mode de fonctionnement de la structure	Produits et services proposés (marketing mix)	Partenariats institutionnels et privés (fonctionnels et financiers)	Perspectives et projets de développement
Année de création Surface totale dont surface des plans d'eau Statut juridique et relation contractuelle avec la (les) collectivités Budget et chiffre d'affaires Nombre, type et évolution des usagers/clients (dernière décennie, dernières années) Labels détenus par la BPAL Structures et infrastructures (hébergement, restauration...)	Date d'arrivée dans la BPAL Description de ses missions/tâches Ses objectifs Ses moyens Expériences professionnelles Qualifications professionnelles	Nombre de salariés (permanents, saisonniers, type de contrat) Organigramme Répartition des tâches Gestion des relations entre salariés et bénévoles	Services proposés (activités sportives et autres services « centres de profits intégrés ») Tarification Mode de gestion des activités de loisirs (degré d'externalisation) Rapport à la concurrence Communication externe (part du budget et modes de communication)	Relations fonctionnelles et financières avec les collectivités locales/territoriales Modalités des contrats de partenariats avec des entreprises privées (prestations de services, apport financier) Relations avec les clubs sportifs (modalités de partenariats)	Mode de gestion préconisé (positionnement contractuel avec la CT) Évolution des services : activités de loisirs centrales et services périphériques Évolution des ressources humaines : quels profils professionnels pour quoi faire ?

Tableau n° 2:
Caractéristiques et positionnement des 12 bases de plein air et de loisirs (BPAL)
de Normandie

Nom de la BPAL	Budget ou chiffre d'affaires (année 2010)	Gestionnaire et statut juridique	Nombre d'adhérents ou journées vendues par an	Produits « vedettes »	Positionnement : spécialisation vs diversification	Singularité
Anneville-Ambourville (E1 et E2 – 2 entretiens avec le président et l'éducateur salarié)	100 000 €	Club de voile d'Anneville-sur-Seine, association loi 1901	110 licenciés 3 000 séances encadrées à l'année	Dériveur, catamaran, optimist, planche à voile		Label « École française de Voile » décerné par la FFV
Bédanne (E3 et E4 – 2 entretiens avec le directeur salarié et la responsable des éducateurs)	Masse salariale estimée à 200 000 €, 9 salariés dont 3 à temps partiel	Club de voile Saint-Aubin-lès-Elbeuf, dans le cadre d'une Délégation de Service Public	200 licenciés réguliers 500 licences enseignements	Plage et baignade surveillée, activités nautiques avec location, séjours sportifs et stages multi-activités	Spécialisation activités nautiques et diversification des activités terrestres	Label « École française de Voile » décerné par la FFV
Domaine de la Noé Bonneville sur Iton (E5 – entretien avec le directeur-régisseur)	500 000 € dont 1/3 de masse salariale, 3 permanents et 15 saisonniers	Régie directe de la communauté de communes	8 000 journées par an	L'initiation aux activités sportives (kayak, tir à l'arc) et de loisirs (poney, pédalo, baignade)	Accueil de groupes d'enfants et d'adolescents pour de courts séjours	Hébergement de classes vertes dans un domaine de verdure comprenant une abbaye cistercienne
Brionne (E6 et E7 – 2 entretiens avec le responsable salarié et un éducateur sportif)	Budget : NC 2 salariés permanents et 10 saisonniers	Régie directe par la commune de Brionne	NC	Baignade, pédalo, voile, kayak, beach-volley	Diversification vers les activités terrestres (parcours de santé, VTT, sentiers de marche et de course, tennis, etc.)	Sous-encadrement qualifié
Lac de Caniel, Cany-Barville (E8 – entretien avec le directeur salarié du groupe Récréa, exploitant de la base de plein air)	2,5 M€ dont 1,5 M€ pour la restauration, 20 salariés permanents et 28 saisonniers	Groupe Récréa en Délégation de Service Public (contrat d'affermage)	200 000 clients/an 60 000 repas/an	Télési, pédalo et luge d'été	Diversification des loisirs sportifs et intégration de la filière touristique (restauration et hébergement)	Structures gonflables et gratuité d'accès au site
Hénouville (E9 – entretien avec le directeur salarié)	180 000 € dont 35 % de subventions publiques, 3 salariés à temps plein et 1 mi-temps	Club de voile résident; association loi 1901	230 licenciés	Goélette pour mini-croisière et kayak de mer	Spécialisation pour l'encadrement des classes de collège	Située en zone Natura 2000; base contiguë à la Seine et sujette aux marées

Jumièges (E10 et E11 – 2 entretiens avec le directeur salarié et un administratif salarié permanent)	Entre 1,8 et 2 M€, 24 postes équivalent temps plein	UCPA en Délégation de Service Public	Près de 300 golfeurs à l'année, 100 000 promeneurs	Plage et baignade surveillée, golf, stages multisports encadrés	Diversification : restauration et hébergement	Golf jouxtant la BPAL
Léry-Poses (E12 – entretien avec le chargé de mission salarié du syndicat mixte)	4 M€, dont 300 000 € pour le golf, 600 000 € pour les activités nautiques 45 salariés permanents (120 salariés en période estivale)	Régie directe par le syndicat mixte de la BPAL de Léry Poses	350 000 usagers par an	Plage et baignade surveillée; Activités multisports couverts et en plein air	Spécialisation compétitions sportives nautiques et diversification sur les loisirs et le tourisme.	Activités segmentées : sports, loisirs, tourisme
Montville (E13 – entretien avec le gérant locataire de l'espace)	NC	Gérant indépendant louant l'espace	NC	Pédalo et restauration rapide (« snack »)	Public familial de promeneurs	Activité saisonnière d'avril à septembre
Pont-L'évêque (E14 – entretien avec le dirigeant salarié de l'entreprise Duprat Concept)	750 000 € / an dont la masse salariale représente 28 %	Groupe Duprat Concept en Délégation de Service Public	Taux de fréquentation de 150 à 200 voitures par WE en cas de beau temps	Tyrolienne géante, jet-ski, segway, mini-accrobranche, pédalo, quad	Diversification des activités de loisirs et intégration de la filière touristique (restauration et hébergement en camping)	Label Pavillon Bleu (écolabel à vocation touristique) Stationnement payant pour les voitures
Risle-Seine Toutainville (E15 – entretien avec le président associatif)	80 000 €	Club nautique Risle Seine Toutainville; association loi 1901	450 licenciés dont 150 assidus, réguliers	Ski nautique	Club phare de ski nautique et journées découverte pour les enfants défavorisés	Faible cotisation annuelle (30 €)
Varenne Plein Air (E16 et E17 – 2 entretiens avec le directeur salarié et le responsable des éducateurs sportifs)	210 000 € dont 90 % de masse salariale, 8 salariés dont 3 à mi-temps	Association Varenne Plein Air (Loi 1901)	20 000 personnes par an pour les activités nautiques	Stages de voile : planche à voile, dériveur, catamaran à la semaine; Activités multi-activités terrestres	Diversification activités pédagogiques et stratégie partenariale avec la base nautique de Quiberville-sur-Mer pour l'emploi de personnels qualifiés	Séjours groupes scolaires publics handicapés Label France Station Nautique
DSP : délégation de service public obtenue après appel d'offres.						